

IMPULS Vernetzung

Auf Augenhöhe – Kommt es nur auf die Beteiligungswerte an?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Beteiligungswerte im Rahmen der Neugründung oder Erweiterung eines Verbundes zu ermitteln. Angefangen bei der paritätischen Aufteilung, wird die Ermittlung bis zur umfassenden Unternehmensbewertung immer analytischer und präziser. Aber sind die zukünftigen Beteiligungswerte der entscheidende Faktor für einen erfolgreichen Zusammenschluss?

Egal ob die Marktstellung verbessert oder eine Pleite abgewendet werden soll, Zusammenschlüsse entstehen aus überwiegend unternehmensegoistischen Motivlagen. Unabhängig davon, ob eine Situation der Stärke oder eine (sich anbahnende) Krisensituation den Anstoß für eine Partnerschaft gibt, die Verteilung von Verantwortungen und die (Teil-) Aufgabe der Eigenständigkeit wird bei den Entscheidungsträgern der zukünftigen Partner eher notwendiges Übel als Entscheidungstrigger sein. Die meisten Beteiligten – egal ob Mehrheits- oder Minderheitsgesellschafter – werden sich fragen, was von ihrem Unternehmen, ihrer Marke und ihrer Identität übrigbleibt. Auch die Frage nach der eigenen Rolle und Verantwortung in der zukünftigen Struktur wird sich stellen.

Das Miteinander beginnt schon im Pre-Merger-Verlauf

Vor diesem Hintergrund ist die Konzentration auf ein Miteinander auf Augenhöhe einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Auf Augenhöhe zu sein ist vielschichtig und bedeutet nicht, dass die Beteiligungswerte paritätisch gewählt oder alle zukünftigen Entscheidungen basisdemokratisch getroffen werden müssen. Es geht um einen wertschätzenden Umgang miteinander und darum, die Ausgangslage der jeweils anderen Partner zu respektieren. Erfolgskritische Momente wird es bei allen Zusammenschlüssen geben. Diese zu überwinden ist in einer respektvollen Atmosphäre aber deutlich vielversprechender. Eine frühzeitige Erarbeitung der Zielstruktur und des -konzeptes kann den Partnern die notwendige Klarheit und Sicherheit für die weitere Umsetzung geben.

Beteiligungswerte sind nicht der Mitbestimmungsgrad

Es ist wichtig zu klären, welche zukünftigen Entscheidungen für die Beteiligten von zentraler Bedeutung sind und gemeinsam getroffen werden sollten. Unabhängig von der Beteiligungsstruktur können so faktische Mitentscheidungsrechte im Gesellschaftsvertrag verankert werden. Die Mehrheit der Geschäftsanteile berechtigt also nicht zwangsläufig dazu, jedwede Entscheidung allein zu treffen. Auch bei der Ausgestaltung der Organe können individuelle Besetzungsregelungen getroffen werden. Da eine vollständige Gleichstellung schnell zu einer Lähmung führen kann, sollte im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit eine ungerade Stimmverteilung bzw. eine eindeutige Geschäftsordnung gewählt werden.

Anteile nicht allein entscheidend

Die Auseinandersetzung mit den Beteiligungswerten wird immer ein obligatorischer und häufig auch sensibler Teilaspekt bleiben – ohne Einigung kann schließlich kein neuer Verbund entstehen. Für den erfolgreichen Abschluss des Gesamtprozesses sind aber andere, strategische und vor allem weichere Faktoren erfolgskritischer zu bewerten. In einem Verbund müssen sich alle Beteiligten ausreichend wohlfühlen und sich in dem Zielkonzept wiederfinden. Dies gilt für den Verlauf des Pre-Merger- ebenso wie für den des Post-Merger-Prozesses, da zur Realisierung der identifizierten Verbundeffekte die Beteiligung aller Partner essentiell ist.



Kolja Westermann